Rapport ministériel sur le rendement

École de la fonction publique du Canada

2015-2016

L'honorable Scott Brison
Président du Conseil du Trésor

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2016

No de catalogue : SC100-6F-PDF

ISSN : 2290-7521

Table des matières

Message du ministre 1

Les résultats en bref 3

Section I : Survol de l'organisation 5

- Profil de l'organisation 5
- Contexte organisationnel 5
- Priorités organisationnelles 13

Section II : Vue d'ensemble des dépenses 23

- Dépenses réelles 23
- Sommaire du rendement budgétaire 24
- Tendances relatives aux dépenses du ministère 25
- Dépenses par crédit voté 25
- Harmonisation des dépenses avec le Cadre pangouvernemental 26
- États financiers et Faits saillants des états financiers 27

Section III : Analyse du programme et des Services internes 29

- Programme 29
  - Services d'apprentissage 29
- Services internes 38

Section IV : Renseignements supplémentaires 43

- Tableaux de renseignements supplémentaires 43
- Dépenses fiscales fédérales 44
- Coordonnées de l'organisation 44

Annexe : Définitions 45

Notes de fin de document 49

Message du ministre

À titre de ministre responsable de l'École de la fonction publique du Canada (l'École), j'ai le plaisir de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2015-2016* de l'École.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à concevoir de nouveaux processus redditionnels simplifiés et plus efficaces de manière à ce que le Parlement et les Canadiens puissent mieux suivre les progrès qu'il réalise pour offrir de réels changements à la population. Le Rapport ministériel sur le rendement de cette année sera le dernier à correspondre au cadre existant de présentation des rapports. Les prochains rapports de l'École à l'intention du Parlement viseront à expliquer plus ouvertement et plus clairement de quelle manière nous utilisons nos ressources pour réaliser nos priorités, lesquelles ont été précisées dans la lettre de mandat que le premier ministre m'a remise.

L'École joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la nouvelle approche pangouvernementale en matière d'apprentissage et l'épanouissement d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique fédérale. Le vaste éventail de possibilités d'apprentissage qu'elle offre permet aux fonctionnaires dans toutes les régions d'acquérir les connaissances et les compétences communes nécessaires dans toutes les organisations fédérales. Ce faisant, l'École produit des résultats qui m'aident à m'acquitter d'un des éléments centraux de mon mandat : ériger un effectif hautement compétent et outillé pour offrir de meilleurs services à la population canadienne.

L'École prendra appui sur les progrès réalisés en 2015-2016 pour entamer la troisième et dernière année de sa transformation en vue de l'adoption d'un nouveau modèle opérationnel. Dans le cadre de cette transformation, l'École a modernisé son programme de cours, ses méthodes de prestation des services d'apprentissage et ses activités opérationnelles. Les services d'apprentissage destinés à l'ensemble de la fonction publique ont été offerts au moyen de la plateforme d'apprentissage en ligne de l'École, GCcampus, qui est accessible en tout temps et de partout et qui propose des cours, des vidéos et des séminaires en ligne. L'École s'est également employée à promouvoir une culture de l'apprentissage branchée et ouverte au sein de la fonction publique en établissant des partenariats et en collaborant avec divers groupes appartenant à l'administration gouvernementale, au secteur privé et au milieu universitaire.

Au cours de la dernière année, l'École a offert des services d'apprentissage à l'appui des priorités du gouvernement, nouvelles et émergentes, notamment les suivantes :

- Promouvoir une culture axée sur les résultats et l'exécution au sein de la fonction publique;
- Favoriser le respect et le mieux-être en milieu de travail, en mettant l'accent sur la santé mentale;

- Assurer la sensibilisation ainsi qu'un appui au renforcement des relations avec les Autochtones;
- Renforcer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques au sein de la fonction publique.

L'École occupe une position unique qui lui permet comme jamais auparavant d'appuyer le programme de changement du gouvernement du Canada. La nouvelle approche pangouvernementale en matière d'apprentissage contribue déjà à l'émergence d'une fonction publique plus engagée, novatrice, agile et moderne, capable de servir les Canadiens selon les normes les plus rigoureuses et en faisant preuve d'excellence.

L'École continuera d'actualiser ses produits et services d'apprentissage pour veiller à ce qu'ils demeurent pertinents et accessibles pour les fonctionnaires de partout au pays, qu'ils tiennent compte des changements imminents aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor ainsi qu'aux priorités nouvelles et émergentes, et qu'ils aident les fonctionnaires à offrir de meilleurs services à la population canadienne dans son ensemble.

Des renseignements à jour au sujet du processus de planification et de production de rapports de l'École, ainsi que le *Rapport sur les plans et les priorités 2016-2017*, se trouvent sur son site Web, au www.monecole-myschool.gc.ca.

L'honorable Scott Brison
Président du Conseil du Trésor

Les résultats en bref

Quels fonds ont été utilisés?

92 152 131 $

Dépenses réelles

Qui était en cause?

684

ETP réels

Points saillants des résultats

✓ **Appuyer une fonction publique compétente, engagée et professionnelle** : L'École a offert, à l'échelle pangouvernementale, des activités d'apprentissage dynamiques à plus de 328 000 apprenants, dont 82 % ont suivi leur formation en ligne.

✓ Afin d'appuyer les priorités du gouvernement, nouvelles et émergentes, et d'offrir de meilleurs services aux Canadiens, l'École a proposé des services d'apprentissage portant sur diverses questions pertinentes, dont les suivantes :

- Promouvoir une culture axée sur les résultats et l'exécution au sein de la fonction publique;
- Favoriser le respect et le mieux-être en milieu de travail, en mettant l'accent sur la santé mentale;
- Assurer la sensibilisation ainsi qu'un appui au renouvellement des relations avec les Autochtones;
- Renforcer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques au sein du gouvernement.

✓ **Renforcer les partenariats et accroître la collaboration** : L'École a travaillé de concert avec divers groupes au sein du gouvernement, dans le milieu universitaire et dans le secteur privé afin d'établir et de renouveler ses relations avec ses partenaires et de promouvoir une culture de l'apprentissage et de l'excellence plus branchée et plus ouverte au sein de la fonction publique. Des spécialistes de la fonction publique et d'autres organisations invités comme conférenciers sont venus dynamiser l'environnement d'apprentissage.

✓ **Utiliser les technologies modernes et tirer profit de l'innovation** : L'École a fourni des services d'apprentissage à l'ensemble de la fonction publique au moyen de GCcampus, une plateforme d'apprentissage en ligne améliorée et facile d'accès proposant des cours, des vidéos, des outils de travail, des études de cas et des séminaires. Près de 300 produits d'apprentissage en ligne à rythme libre, accessibles en tout temps et de n'importe où, ont été mis à la disposition des employés de la fonction publique. Les « visites des coulisses », séances d'information exclusives à l'École et offertes à tous ses employés, ont permis de présenter des mises à jour et des démonstrations de nouveaux produits et d'initiatives novatrices. Par exemple, un espace d'expérimentation appelé la « salle expérimentale » permet au personnel enseignant et aux concepteurs des cours d'apprendre à intégrer les nouvelles technologies à l'enseignement en classe. Le « laboratoire d'innovation » de l'École se veut quant à lui un espace voué à la collaboration assistée par la technologie.

✓ **Appuyer la transformation organisationnelle en cours à l'École** : L'École a adopté un certain nombre de mesures clés à l'appui de sa transformation, notamment une nouvelle structure de gouvernance, des processus opérationnels améliorés et une fonction de gestion des services. L'École a également mené une campagne de promotion du mieux-être et de la santé mentale et de prévention du harcèlement, à l'automne 2015, sous le titre « Place au bien-être ». L'École a entièrement autofinancé son initiative de transformation, dans les limites des autorisations de financement existantes.

Section I : Survol de l'organisation

Profil de l'organisation

Ministre de tutelle : l'honorable Scott Brison, président du Conseil du Trésor

Première dirigeante : Wilma Vreeswijk, sous-ministre/présidente

Portefeuille ministériel : Conseil du Trésor

Instruments habilitants : *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, L.C. 1991, ch.16[i]

Année d'incorporation ou de création : 2004

Contexte organisationnel

Raison d'être

L'École de la fonction publique du Canada (l'École) fournit des services d'apprentissage communs à l'ensemble de la fonction publique du Canada. Elle a le mandat législatif d'offrir un éventail d'activités d'apprentissage afin d'accroître les capacités individuelles et organisationnelles et la qualité de la gestion au sein de la fonction publique.

L'École vise le résultat stratégique suivant : Les fonctionnaires fédéraux ont les connaissances, les habiletés et les compétences communes dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

Responsabilités

Établie le 1er avril 2004 en vertu de la *Loi modernisant le régime de l'emploi et des relations de travail dans la fonction publique*[ii] et régie par la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, sa principale responsabilité consiste à offrir un éventail de possibilités d'apprentissage et à favoriser une culture axée sur l'apprentissage dans la fonction publique.

En vertu de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, l'École a le mandat suivant :

- inciter à la fierté et à l'excellence dans la fonction publique;
- stimuler un sens commun de la finalité, des valeurs et des traditions dans la fonction publique;
- aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins de formation de leur organisation;
- viser l'excellence en matière de gestion et d'administration publiques.

Pour aider les administrateurs généraux à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de perfectionnement du leadership et de perfectionnement professionnel dans l'ensemble de la fonction publique, l'École détermine les besoins organisationnels communs, et elle conçoit et offre également des programmes pratiques et de grande qualité qui répondent aux principaux besoins de perfectionnement des fonctionnaires.

L'apprentissage destiné à une fonction publique moderne : Appuyer la réalisation des priorités du gouvernement et renforcer la fonction publique afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens

La fonction publique fédérale d'aujourd'hui et de demain doit être de plus en plus agile, engagée et en mesure de s'adapter aux priorités nouvelles et émergentes du gouvernement, en vue d'assurer l'excellence des services offerts aux Canadiens. Les changements démographiques survenant au sein de la fonction publique fédérale, notamment l'arrivée progressive dans nos rangs de membres de la génération du millénaire, ouvrent la voie à la possibilité d'améliorer nos méthodes de travail et de mobiliser à la fois les fonctionnaires et les Canadiens.

Prendre l'initiative du changement et de l'innovation

Le très honorable Justin Trudeau, premier ministre du Canada, a prononcé un discours à l'occasion du **Forum des sous-ministres adjoints 2016, tenu sous le thème *Réaliser un changement de culture par l'entremise du leadership.***

Dans son allocution, le premier ministre a affirmé à quel point il est important de pouvoir compter sur une fonction publique responsabilisée pour réaliser les promesses et les priorités du gouvernement. Il a souligné le rôle essentiel des sous-ministres adjoints, qui font le lien entre les cadres supérieurs, et il a mis les participants au défi de susciter l'innovation partout au sein de la fonction publique. Près de 250 apprenants[1] ont participé à cette activité.

Afin de répondre aux besoins en évolution de la fonction publique en matière d'apprentissage, l'École a lancé une initiative de transformation organisationnelle, à l'automne 2014, dont la mise en œuvre s'étend sur trois exercices. Cette initiative d'envergure comprend la refonte du programme de cours de l'École ainsi que l'adoption d'un modèle de prestation de services offerts juste à temps et essentiellement axés sur une combinaison cohérente et dynamique de formation en ligne et en classe, d'événements et de webémissions, lesquelles sont retransmises partout au Canada. Enfin, la transformation inclut aussi une transition graduelle entre un système tarifé et un modèle de financement reposant principalement sur la réaffectation de crédits provenant de ministères et d'autres organisations fédérales. L'École a entièrement autofinancé son initiative de transformation, dans les limites des autorisations de financement existantes. Elle n'a donc demandé aucun financement supplémentaire à l'appui de sa transformation en vue de l'adoption d'un nouveau modèle opérationnel.

Dans le cadre du précédent modèle opérationnel de l'École, l'accès à l'apprentissage était limité par les ressources des ministères et variait en fonction du lieu où la formation était donnée. Le programme de cours de l'École exigeait beaucoup de ressources sur le plan de l'exécution, il se composait en grande partie de cours en classe qui pouvaient varier selon les régions et il avait été conçu de manière à optimiser les revenus qui étaient tirés des cours les plus prisés.

[1] Le terme « apprenants » désigne l'ensemble des apprenants qui assistent à une activité de l'École. Il peut représenter une personne inscrite à plus d'une activité. Il convient de noter que tous les chiffres sont arrondis.

Dans le cadre du nouveau modèle d'apprentissage pangouvernemental, les fonctionnaires de toutes les régions jouissent d'un accès plus large à un apprentissage soutenu par la technologie et portant sur les éléments fondamentaux de la fonction publique. Le nouveau programme de cours se compose d'un ensemble riche et diversifié de ressources conçues pour :

- offrir des activités d'apprentissage souples et adaptées aux besoins à l'échelle de la fonction publique pour appuyer les priorités, nouvelles et émergentes, du gouvernement;
- renforcer l'arrimage entre les apprenants et les besoins en matière d'apprentissage;
- appuyer une culture de l'excellence fondée sur des valeurs et commune aux organisations performantes;
- faire en sorte que les employés et les gestionnaires comprennent leurs obligations juridiques, éthiques et stratégiques;
- offrir des possibilités d'intégration de l'apprentissage à la gestion du rendement et des talents;
- appuyer la planification intégrée avec d'autres organisations fédérales.

La vaste transformation de l'École s'est appuyée sur d'importantes consultations menées auprès du Comité consultatif de l'École, des organismes centraux, d'autres organisations fédérales, d'autres administrations publiques, d'entreprises du secteur privé, de centres décisionnels[2], de collectivités du personnel de direction, de conseils fédéraux régionaux, d'universités d'entreprise, d'écoles des administrations publiques, d'instituts d'apprentissage, d'universités et de collèges, de comités de sous-ministres et de fonctionnaires.

Travailler ensemble : une approche pangouvernementale en matière d'apprentissage dans la fonction publique

L'approche pangouvernementale commune en matière d'apprentissage vise à susciter pour les fonctionnaires des occasions de créer des réseaux, des partenariats et des communautés d'envergure nationale, d'établir des liens entre ces réseaux et d'y participer. En plus de permettre de tirer parti du savoir-faire de partenaires externes, les activités d'information et de mobilisation qui mettent l'École et d'autres organisations fédérales en contact sont indispensables à la mise en œuvre fructueuse de l'approche pangouvernementale en matière d'apprentissage et à la promotion d'une culture de l'apprentissage plus répandue au sein de la fonction publique.

Le Comité consultatif de l'École de la fonction publique du Canada, un comité formé de sous-ministres désignés par le greffier du Conseil privé qui représentent un large éventail d'organisations fédérales, conseille l'École quant à son orientation et à la planification de ses activités en fonction des nouveaux besoins en matière d'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique.

[2] Dans le contexte du présent rapport, le terme « centre décisionnel » désigne une entité au sein de la fonction publique fédérale (p. ex. le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) ou une autre organisation (p. ex. une université) sous l'égide de laquelle les politiques d'apprentissage sont regroupées.

Un sous-comité du Comité consultatif, composé quant à lui de sous-ministres adjoints, aide à renforcer la gouvernance, alors que le Comité éditorial de l'entreprise, un comité interministériel, contribue à l'élaboration du programme de cours, détermine les besoins en formation et soutient la planification intégrée avec les organisations fédérales.

Même si l'année 2016-2017 sera la troisième et dernière année de la période de transition de l'École vers un nouveau modèle opérationnel, ses produits et services d'apprentissage continueront d'évoluer en fonction des modifications apportées aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor et des priorités nouvelles et émergentes du gouvernement, dans le but d'offrir aux employés de la fonction publique un apprentissage fondamental souple, pertinent et adapté, qui leur permettra de toujours mieux servir les Canadiens.

Appuyer l'engagement des citoyens

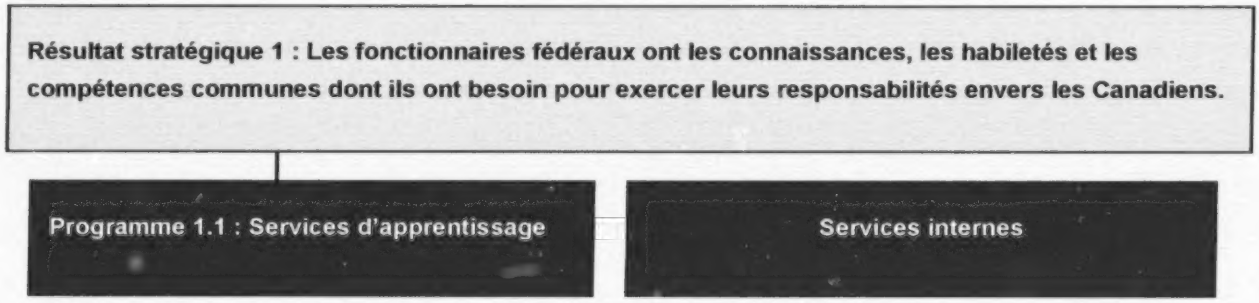
L'École a collaboré avec l'Institut d'administration publique du Canada et des universités de partout au pays à l'occasion de la troisième édition annuelle du **Concours national d'essais universitaires sur l'avenir de la fonction publique organisé dans le cadre d'Objectif 2020**. On a enregistré 89 000 votes en ligne de la part des citoyens, qui pouvaient voter pour leur essai préféré.

Résultat stratégique et Architecture d'alignement des programmes

Correspondance à l'Architecture d'alignement des programmes de l'École

Depuis le 1er avril 2015, l'École fonctionne selon une nouvelle architecture d'alignement des programmes qui correspond aussi bien à son mandat qu'au nouveau modèle commun et pangouvernemental de prestation de l'apprentissage aux fonctionnaires fédéraux. Les trois programmes de l'ancien modèle – *Apprentissage de base, Perfectionnement en leadership organisationnel et Innovation dans la gestion du secteur public* – ont été fusionnés en un nouveau programme nommé *Services d'apprentissage*.

Architecture d'alignement des programmes 2014-2015	→	Architecture d'alignement des programmes 2015-2016
Résultat stratégique 1 : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.		**Résultat stratégique 1 :** Les fonctionnaires fédéraux ont les connaissances, les habiletés et les compétences communes dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.
Programmes antérieurs	→	**Programme**
Programme 1.1 : Apprentissage de base		**Programme 1.1 :** Services d'apprentissage
Programme 1.2 : Perfectionnement en leadership organisationnel		
Programme 1.3 : Innovation dans la gestion du secteur public		
Service internes		**Services internes**



Environnement opérationnel et analyse des risques

Principaux risques

Risque	Stratégie d'atténuation du risque	Lien avec le programme de l'organisation
Pertinence du programme de cours Il y a un risque que le programme de cours de l'École ne réponde pas aux besoins des fonctionnaires en matière d'apprentissage commun.	L'École a remodelé un certain nombre de cours en classe et intégré des éléments modulaires à ses produits d'apprentissage, procurant ainsi des occasions d'apprentissage autonome plus souples, comme des cours en ligne adaptés au rythme de l'apprenant, des événements, des vidéos, des classes virtuelles, des outils de travail et des ateliers. Plusieurs initiatives ont été lancées en 2015-2016, lesquelles seront améliorées en 2016-2017 par l'intégration de nouvelles exigences en matière de politiques et de priorités gouvernementales. En collaboration avec les centres décisionnels du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les chefs des collectivités fonctionnelles[3], les équipes spécialisées de l'École ont continué d'élaborer, de valider et de mettre en place les composantes du programme actualisé. La sous-ministre/présidente et les comités consultatifs des sous-ministres adjoints ont guidé l'École tout au long de sa transformation. Le Comité éditorial de l'École a tenu des réunions régulières en vue de fournir des commentaires et des avis sur le nouveau programme.	**Programme 1.1 :** Services d'apprentissage
Satisfaction des attentes de la clientèle Il y a un risque que l'École soit perçue comme n'offrant pas de valeur ajoutée.	Les gestionnaires du service à la clientèle de l'École ont poursuivi les consultations auprès des personnes-ressources des ministères dans le cadre d'activités de mobilisation, ainsi qu'auprès des points de contact GCconnex et des coordonnateurs de la formation indispensable GCconnex. La sous-ministre/présidente de l'École a rencontré le comité de direction de 11 organisations clientes. Parallèlement, l'École a continué de collaborer avec les conseils	**Programme 1.1 :** Services d'apprentissage

[3] Les collectivités fonctionnelles réunissent des fonctionnaires qui partagent des fonctions, des objectifs de travail et des intérêts professionnels (p. ex. les ressources humaines, les technologies de l'information ou les finances).

	fédéraux régionaux, les chefs des collectivités fonctionnelles et des collectivités horizontales[4] et les équipes ministérielles de haute direction pour entretenir des relations bilatérales durables, établir les priorités en matière d'apprentissage et aiguiller les opérations de l'École. Des partenariats ont été instaurés avec diverses organisations, notamment Affaires autochtones et du Nord Canada et l'Institut d'administration publique du Canada, pour l'élaboration de la nouvelle série de l'École sur les questions autochtones. L'École a aussi collaboré avec le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en ce qui concerne la priorité relative aux résultats et à l'exécution, de même qu'avec divers autres partenaires sur la question de l'innovation en matière de politiques.	
Capacité adéquate et disponible en temps opportun Il y a un risque que l'École ne soit pas en mesure d'obtenir, de perfectionner ni de maintenir la capacité nécessaire à la mise en œuvre de sa transformation.	Des spécialistes ont été détachés à l'École et un certain nombre d'employés ont été réaffectés pour appuyer la transformation du programme de cours, y compris la conversion de la modalité pédagogique des produits d'apprentissage actuels. Des contrats ont été établis en vue d'acquérir des produits d'apprentissage disponibles sur le marché venant appuyer un programme modernisé. L'École a également intégré sur GCcampus du contenu pédagogique provenant d'autres sources, y compris d'autres ministères et de fournisseurs de services externes. L'École a renforcé sa capacité de concevoir des activités d'apprentissage en ligne par la mise sur pied du Centre d'appui à l'apprentissage, lequel est chargé de doter les employés des compétences et des outils voulus dans ce domaine.	**Programme 1.1 :** Services d'apprentissage et Services internes
Gestion et technologie de l'information Il y a un risque que l'École ne dispose pas de l'infrastructure technologique nécessaire pour mener à bien sa transformation.	Le dirigeant principal de l'information de l'École a continué de travailler en étroite collaboration avec Services partagés Canada afin d'établir des priorités en matière d'infrastructure pour pouvoir respecter les engagements pris à l'appui de la transformation. Des efforts considérables ont été déployés pour assurer la capacité de la	**Programme 1.1 :** Services d'apprentissage et Services internes

[4] Les collectivités horizontales réunissent des fonctionnaires qui partagent des intérêts professionnels, comme par exemple les initiatives horizontales.

	bande passante de s'adapter à la popularité grandissante des produits d'apprentissage en ligne et de la webdiffusion d'événements à l'échelle nationale. Un comité directeur est chargé de GCcampus, veillant ainsi à l'intégration complète entre l'infrastructure technologique et les objectifs stratégiques de l'École. Lors de réunions qui se tiennent toutes les deux semaines, on examine, suit et surveille les priorités, les calendriers et les problèmes à l'aide de rapports de type « tableau de bord ».	

Tout en éliminant, en 2015-2016, les principaux risques auxquels elle était exposée, l'École a continué de miser sur les partenariats stratégiques qu'elle avait établis au sein de l'administration fédérale. Les consultations et la collaboration qu'elle a mises de l'avant avec les organismes centraux et les organisations clientes lui ont permis de mieux comprendre les besoins des clients et de recueillir leurs commentaires en vue de moderniser son programme de cours. L'École s'est également assurée de disposer de la capacité et de l'infrastructure nécessaires en matière de technologies de l'information (TI) pour pouvoir achever sa transformation.

Priorités organisationnelles

Nom de la priorité Programme de cours revitalisé

Description Un programme commun modernisé permet d'appuyer les priorités gouvernementales et d'offrir aux employés de la fonction publique les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour atteindre les résultats auxquels s'attendent les Canadiens.

Type de priorité[5] Permanente

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec le programme de l'organisation
Ajouter de meilleures activités de perfectionnement et de leadership pour les cadres, conçues pour les appuyer aux étapes importantes de leur carrière.	Automne 2015	En cours	Sur la bonne voie	**1.1 Programme :** Services d'apprentissage
Lancer le programme de cours sur la transformation portant notamment sur l'excellence du service et la gestion des processus opérationnels (y compris la gestion allégée), du changement, des projets et des risques.	Avril 2015	Janvier 2017	Sur la bonne voie	
Mettre à jour et élargir le programme de cours des collectivités fonctionnelles afin de favoriser l'excellence professionnelle et l'efficacité organisationnelle à l'échelle de la fonction publique.	Avril 2015	En cours	Sur la bonne voie	
Continuer d'instaurer le Programme de perfectionnement des gestionnaires pour permettre aux gestionnaires nouvellement nommés d'acquérir les connaissances, les capacités et les compétences dont ils ont besoin pour diriger leur équipe vers l'atteinte de l'excellence.	Décembre 2014	Juillet 2015	Terminée	
Offrir des séminaires spéciaux, des discussions informelles, la Conférence Manion annuelle, le Forum des sous-ministres adjoints ainsi que d'autres	En cours	En cours	Sur la bonne voie	

[5] Les différents types de priorités sont les suivants : priorité **déjà établie** — établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; priorité **permanente** — établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; priorité **nouvelle** — établie au cours de l'exercice visé dans le rapport sur les plans et les priorités ou le rapport ministériel sur le rendement.

activités d'apprentissage par l'intermédiaire de différents forums d'apprentissage et technologies de pointe, pour contribuer aux priorités changeantes du gouvernement.				

Progrès réalisés pour atteindre la priorité

L'exercice 2015-2016 était la deuxième année d'un processus de transformation de trois ans dont l'objectif est de positionner l'École au cœur de la mise en œuvre, dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'une approche d'apprentissage au service des priorités gouvernementales et des résultats auxquels s'attendent les Canadiens. L'École a continué d'offrir des services d'apprentissage de qualité à plus de 328 000 apprenants inscrits partout au pays, dont plus de 270 000 ont suivi une formation en ligne[6].

Les principaux renseignements concernant les résultats obtenus et les progrès réalisés à l'appui de cette priorité sont les suivants :

- Deux nouveaux programmes de perfectionnement des cadres à l'intention des nouveaux et futurs directeurs ont été lancés, ainsi qu'un programme pilote pour les directeurs généraux. Le nouveau contenu est conçu pour fournir aux apprenants les connaissances, les habiletés et les compétences voulues pour exercer des fonctions de gestion et de direction dans la fonction publique et pour bien gérer les principales transitions professionnelles.
- La première phase du programme de cours sur la transformation a été lancée, assortie de diverses formations adaptées aux différentes fonctions des employés, des gestionnaires et des cadres à l'appui des principales composantes de la transformation, notamment la gestion des risques, des projets et du changement, les processus administratifs simplifiés et l'innovation.
- L'École a poursuivi son étroite collaboration avec les centres décisionnels du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les collectivités fonctionnelles en vue d'actualiser et de moderniser les éléments constitutifs déterminants du programme de cours pour ces collectivités. Les travaux ont concerné le remaniement et la conversion des cours en classe en cours en ligne, lesquels sont plus accessibles et adaptés au rythme des apprenants, en vidéos et en formations virtuelles, le tout afin d'offrir des activités d'apprentissage plus souples et de plus courte durée.
- L'École a déployé les quatre phases complètes du Programme de perfectionnement des gestionnaires, lequel vise à permettre aux nouveaux gestionnaires et aux personnes qui aspirent à le devenir de bien comprendre les éléments fondamentaux de la gestion dans la fonction publique, dont les valeurs et l'éthique, la délégation de pouvoirs, la gestion du rendement et le leadership.
- À l'appui des priorités nouvelles et émergentes, l'École a offert plus de 300 activités d'apprentissage à l'intention de près de 27 000 apprenants, à la fois en personne et par webdiffusion, sur des sujets comme la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail, la sensibilisation aux questions autochtones et le renouvellement des relations avec les Premières Nations, les politiques et l'atteinte de résultats.

[6] Les données sont extraites du Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA) de l'École, qui est une base de données dynamique qui est constamment mise à jour. Ainsi, les données historiques sont susceptibles d'être modifiées puisque des corrections peuvent être apportées.

Nom de la priorité Exécution modernisée des activités d'apprentissage et de la gestion des apprenants

Description La fonction publique fédérale d'aujourd'hui et de demain doit être de plus en plus souple, engagée et attentive aux priorités nouvelles et émergentes du gouvernement et aux besoins en évolution des Canadiens. Afin d'aider à répondre à cette demande, l'École a continué de renforcer l'arrimage entre les apprenants, les besoins en matière d'apprentissage et les priorités gouvernementales grâce à un élargissement des partenariats et de la collaboration et à l'utilisation d'outils d'apprentissage modernes.

Type de priorité Nouvelle

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec le programme de l'organisation
Poursuivre l'enrichissement de l'application d'apprentissage en ligne de l'École, qui est conçue pour desservir un nombre croissant d'apprenants, et offrir diverses possibilités d'apprentissage mobile, comme les cours en ligne adaptés au rythme de l'apprenant, les salles de classe virtuelles, les webdiffusions, les vidéos, les blogues d'experts, les forums de discussion et d'autres outils connexes.	Avril 2014	Mars 2017	Sur la bonne voie	**1.1 Programme :** Services d'apprentissage et Services internes
Moderniser l'apprentissage en salle de classe avec l'installation du Wi-Fi et de meilleurs appareils audiovisuels en vue d'améliorer l'expérience de l'apprenant.	Avril 2014	Mars 2017	Sur la bonne voie	
Renforcer la capacité pangouvernementale pour favoriser la création d'un bassin d'enseignants et d'experts externes à l'échelle du pays et tirer parti du savoir-faire de l'administration publique, du secteur privé et du milieu universitaire.	En cours	En cours	En cours	
Continuer de collaborer avec les conseils fédéraux régionaux, les chefs des collectivités fonctionnelles et horizontales et les équipes de haute direction des ministères pour entretenir des relations bilatérales solides, établir les priorités en matière d'apprentissage et enrichir les activités de planification de la capacité de l'École.	En cours	En cours	En cours	

Soutenir les activités du nouveau Comité éditorial de l'entreprise, un comité interministériel de collaboration avec les intervenants, chargé de fournir des avis à l'École quant aux questions d'apprentissage dans la fonction publique et aux besoins naissants sur le plan de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement.	Décembre 2014	En cours	En cours	

Progrès réalisés pour atteindre la priorité

Les principaux renseignements concernant les résultats obtenus et les progrès réalisés à l'appui de cette priorité sont les suivants :

- GCcampus, l'application d'apprentissage en ligne de l'École, contient des cours, des outils de travail, des études de cas, des vidéos et des séminaires. Du nouveau contenu a été ajouté tout au long de l'année, dont la « Zone des employés » et la « Zone des cadres ».
- L'École a ajouté sept nouveaux cours de langues officielles ou de maintien des compétences linguistiques à ses produits en ligne.
- L'École a continué de collaborer avec Services publics et Approvisionnement Canada ainsi qu'avec Services partagés Canada en vue d'appuyer les espaces d'apprentissage collaboratif et assisté par des moyens technologiques dans le cadre du nouveau modèle de prestation des services d'apprentissage.
- L'École a continué de mettre à profit les compétences de spécialistes chevronnés du gouvernement, du milieu universitaire et du secteur privé pour constituer un bassin d'environ 400 enseignants aptes à répondre aux besoins d'apprentissage des fonctionnaires.
- La sensibilisation et la mobilisation des organismes centraux, d'autres organisations fédérales, des responsables des politiques, des conseils fédéraux régionaux et des collectivités fonctionnelles sont demeurées une grande priorité au cours de l'année, dans l'optique du remaniement du programme de cours de l'École.
- L'École a continué de travailler en étroite collaboration avec le Comité éditorial de l'entreprise pour cerner les besoins de formation et appuyer la planification intégrée avec les organisations fédérales.

Nom de la priorité Excellence du service

Description L'École s'est engagée dans la voie de l'excellence en matière de gestion des services, à l'appui d'une culture renforcée préconisant une mobilisation ouverte, des partenariats, l'innovation et la collaboration. Il est essentiel d'améliorer les services et d'atteindre les résultats auxquels s'attendent les Canadiens, dans l'optique du mandat de l'École, de l'approche pangouvernementale en matière d'apprentissage et des priorités du gouvernement du Canada.

Type de priorité Permanente

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec le programme de l'organisation
Établir une fonction de gestion et d'excellence du service pour améliorer l'expérience de l'apprenant et le service offert aux ministères clients.	Avril 2015	Août 2015	Terminée	**1.1 Programme :** Services d'apprentissage et Services internes
Enrichir les renseignements sur la clientèle de l'École en consultant les coordonnateurs de la formation indispensable, les chefs de l'apprentissage et les intervenants régionaux et interministériels pour appuyer la planification et l'exécution du programme de cours.	Mai 2014	En cours	Sur la bonne voie	

Progrès réalisés pour atteindre la priorité

Les principaux renseignements concernant les résultats obtenus et les progrès réalisés à l'appui de cette priorité sont les suivants :

- L'École a établi une fonction de gestion des services à l'appui de la Politique sur les services du Conseil du Trésor. Les travaux se poursuivent en vue de consolider cette nouvelle fonction dans le nouveau modèle opérationnel de l'École.
- L'École a aussi créé une fonction axée sur les relations avec la clientèle en vue de renforcer les liens avec les organisations clientes et d'appuyer la transition vers le nouveau modèle opérationnel et de prestation des services. Au moyen d'une approche à guichet unique, l'École gère ses relations avec des points de contact dans 91 organisations, fournit de l'assistance concernant la transformation de ses services d'apprentissage et demande conseil quant à l'établissement des priorités et des besoins d'apprentissage.
- Un cadre de mobilisation a été élaboré et instauré en vue de sensibiliser davantage les ministères à la nouvelle approche. Les activités de sensibilisation consistent en des séances d'information, la mise en commun de pratiques intelligentes et des échanges sur le programme de cours et le processus de transformation de l'École.

- L'École a renforcé ses partenariats avec les intervenants, notamment le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Service Canada. Elle a aussi poursuivi ses consultations auprès de la communauté de pratique pour l'excellence du service du gouvernement du Canada, en vue d'harmoniser le programme d'excellence du service de l'École avec les priorités gouvernementales.
- Grâce à la mobilisation et la collaboration soutenues avec les points de contact et les comités de direction dans les ministères, les collectivités fonctionnelles, les coordonnateurs de la formation indispensable et d'autres intervenants, l'École a pu cibler avec davantage de précision les besoins de ses clients et poursuivre la planification de son programme de cours et de ses services connexes.

Nom de la priorité Motivation des employés et création d'un milieu de travail sain et productif

Description L'École joue un rôle fondamental dans le maintien d'une culture de l'excellence, saine, respectueuse et productive au sein de la fonction publique (voir la section III du rapport) et de sa propre organisation — un environnement dynamique qui favorise les communications ouvertes, l'innovation, la collaboration et le rendement élevé.

Type de priorité Permanente

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec le programme de l'organisation
Poursuivre le dialogue avec les employés pour gérer le changement au sein de l'organisation pendant la transformation et la transition vers la mise en place d'un nouveau modèle opérationnel. Les activités de mobilisation interne qui seront entreprises comprennent L'ÉCHANGE, un forum de discussion mensuel sur WebEx qui permet aux employés de l'École de communiquer leurs opinions, de poser des questions et de signaler des problèmes de façon informelle à la haute direction.	Septembre 2014	En cours	En cours	**1.1 Programme :** Services d'apprentissage et Services internes
Concevoir, en vue de l'offrir aux employés de l'École, de la formation sur les valeurs et l'éthique ainsi que sur le mieux-être en milieu de travail pour favoriser l'application des principes et concepts connexes et, par le fait même, la création d'un environnement de travail sain et productif.	Avril 2015	En cours	Sur la bonne voie	
Continuer de surveiller la motivation des employés et de répondre aux préoccupations à l'aide de sondages au sein de l'effectif et en adoptant divers plans d'action connexes.	Avril 2015	En cours	En cours	

Élaborer une stratégie d'apprentissage organisationnelle pour approfondir les compétences et les capacités au sein de l'organisation et ainsi appuyer le nouveau modèle de prestation des services.	Octobre 2015	Avril 2016	Terminée	
Continuer de moderniser le milieu de travail de l'École, à l'appui de l'initiative Milieu de travail 2.0 du gouvernement du Canada, en vue d'accroître la collaboration et la communication entre les employés.	En cours	En cours	Sur la bonne voie	

Progrès réalisés pour atteindre la priorité

Pour que la mise en œuvre de la transformation de l'École soit une réussite, il faut que ses employés participent activement aux changements, qu'ils œuvrent dans un milieu de travail sain, productif et moderne et qu'ils aient les compétences nécessaires pour soutenir de manière optimale la formation au sein de la fonction publique dans le but d'offrir aux Canadiens de meilleurs services et de produire de meilleurs résultats. Voici des renseignements détaillés sur les résultats et les progrès atteints relativement à cette priorité :

- La haute direction et les employés de l'École ont continué de participer aux activités régulières d'échange de renseignements pour mieux gérer le changement dans l'organisation. Les activités entreprises comprennent entre autres L'ÉCHANGE, un forum de discussion qui permet aux employés de l'École d'exprimer leurs opinions, de poser des questions et de signaler des problèmes de façon informelle à la haute direction.
- Nouvellement créé, le Bureau des valeurs et de l'éthique et du mieux-être en milieu de travail de l'École a mené une campagne à l'automne 2015, intitulée « Place au bien-être », qui a fait la promotion du mieux-être, de la santé mentale et de la prévention du harcèlement à l'École dans le but de créer un milieu favorable aux discussions ouvertes. Les initiatives comprenaient des séances de formation, des ateliers, et des forums de discussion s'adressant aux employés. De plus, on a organisé au cours de l'exercice des séances de formation et des ateliers sur la prévention du harcèlement et la santé mentale ainsi que sur le Programme d'aide aux employés. Les séances d'information sur les valeurs et l'éthique ont aussi été offertes dans le cadre des réunions d'équipe et étaient disponibles sur demande.
- Le Bureau a aussi poursuivi ses consultations auprès des employés, surveillé leur mobilisation et alimenté les plans d'action de la direction concernant un milieu de travail sain et productif à l'aide de l'Enquête de *Protégeons la santé mentale au travail*.
- Des consultations et la planification intégrée ont permis de cerner les priorités organisationnelles en matière de formation. Ces priorités sont les suivantes : la délégation des pouvoirs financiers, la gestion allégée et des activités de formation en vue de soutenir la transition des employés de l'École à la plateforme GCcampus. Des ateliers sur les facultés et les technologies d'apprentissage ont été offerts aux concepteurs des cours et au personnel enseignant, et un centre d'appui à l'apprentissage en ligne a été créé pour les concepteurs, les enseignants et le personnel de soutien à l'apprentissage. Le centre d'appui à l'apprentissage a fourni des renseignements sur les processus et les pratiques exemplaires ainsi qu'un accès aux modèles, aux tutoriels et aux outils de travail. Les « visites des coulisses », séances d'information exclusives à l'École et offertes à tous ses employés, ont permis de présenter des mises à jour et des démonstrations de nouveaux produits et d'initiatives novatrices. Par exemple, un espace d'expérimentation appelé la « salle expérimentale » permet au personnel enseignant et aux concepteurs des cours d'apprendre à intégrer les nouvelles technologies à l'enseignement en classe. Les laboratoires d'innovation de

l'École sont des lieux de création assistés par la technologie et conçus pour soutenir la collaboration.
- Selon ce que les ressources permettaient, l'École a poursuivi la mise en place d'un milieu de travail plus dynamique, plus ouvert et mieux réseauté.
- Tout au long de l'année, l'École a présenté une série d'événements (voir la section III du rapport) visant à promouvoir le mieux-être en milieu de travail, la santé mentale et la prévention du harcèlement. Parmi ceux-ci, notons *Promouvoir le bien-être par la courtoisie et l'inclusion sociale* et *Premiers soins en santé mentale*.

Nom de la priorité Mise en place de l'infrastructure et des services internes nécessaires

Description Une infrastructure habilitante et des services internes solides sont les éléments clés pour que l'École puisse contribuer efficacement au professionnalisme et à la compétence de la fonction publique, pour qu'elle soit en mesure de réaliser les priorités gouvernementales et de répondre avec excellence aux besoins changeants des Canadiens.

Type de priorité Nouvelle

Principales initiatives contribuant aux priorités

Initiatives prévues	Date de début	Date de fin	État	Lien avec le programme de l'organisation
Favoriser l'amélioration de processus opérationnels allégés pour renforcer les opérations, les processus et les pratiques relatives à l'information organisationnelle de l'École et ainsi assurer une saine administration, obtenir des résultats et appuyer l'instauration du nouveau modèle opérationnel de l'École.	Septembre 2014	En cours	Sur la bonne voie	**1.1 Programme :** Services d'apprentissage et Services internes
Renforcer la capacité de produire des rapports sur les services d'apprentissage de l'École pour appuyer la reddition de comptes des administrateurs généraux en ce qui concerne la formation, l'évaluation des besoins en matière d'apprentissage, ainsi que la conception et l'organisation d'activités d'apprentissage qui répondent aux principaux besoins des fonctionnaires en matière de perfectionnement.	Septembre 2014	En cours	Sur la bonne voie	
Tirer parti des progrès réalisés pour normaliser et harmoniser les systèmes administratifs internes en vue d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts, surtout en ce qui concerne les applications communes de TI, l'intégrité des données et les services destinés aux utilisateurs.	En cours	En cours	Sur la bonne voie	

Collaborer étroitement avec Services partagés Canada et la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour soutenir la modernisation des modes de prestation des services d'apprentissage de l'École.	En cours	En cours	Sur la bonne voie	
Établir des stratégies pour les finances et l'approvisionnement afin d'appuyer la transition de l'École vers son nouveau modèle opérationnel.	Novembre 2014	Février 2016	Terminée	
Mettre à jour le plan de ressources humaines et de classification de l'École pour répondre aux besoins actuels et futurs en matière de dotation.	En cours	En cours	En cours	
Mettre en œuvre le Cadre de l'expérience employé de l'École, un nouveau modèle visant à favoriser une solide gestion des personnes. Le cadre porte sur les principaux aspects de l'expérience des employés, comme le perfectionnement, la gestion du rendement, le leadership et les valeurs et l'éthique.	En cours	En cours	En cours	

Progrès réalisés pour atteindre la priorité

La transformation de l'École exige des processus opérationnels simples et efficaces, des technologies modernes et une solide capacité de mesurer le rendement et d'en rendre compte. L'École a aussi besoin que ses employés possèdent les compétences appropriées pour soutenir de manière optimale l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique, afin que les Canadiens obtiennent de meilleurs résultats. Voici des renseignements détaillés sur les résultats et les progrès atteints relativement à cette priorité :

- L'amélioration des processus opérationnels de l'École s'est poursuivie dans le but de soutenir les activités internes. L'École a aussi continué d'élaborer des outils communs pour renforcer l'intégrité des données et la capacité de produire des rapports. Le travail dans ces domaines se poursuivra au fur et à mesure que l'École effectue la transition vers son nouveau modèle opérationnel.
- La surveillance à l'échelle nationale de la demande et de la capacité a été améliorée; les fonctions des systèmes opérationnels ont été renforcées; des points de référence et des cibles ont été établis pour accroître la capacité de l'École à transmettre l'information aux organisations fédérales. L'École continuera à renforcer sa capacité de production de rapports afin de satisfaire les clients, de formuler sa valeur et d'alimenter les plans d'apprentissage ministériels associés à la gestion du rendement et des talents.
- Au cours de l'exercice, l'École a continué de collaborer étroitement avec Services partagés Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour soutenir la poursuite de la modernisation de ses modes de prestation des services d'apprentissage. Outre des collaborations continues sur les activités et la gestion du risque, l'École a établi un modèle de gouvernance qui assure une surveillance étroite des progrès réalisés dans les projets en technologie de l'information (TI).
- En étroite collaboration avec Services partagés Canada ainsi qu'avec Services publics et Approvisionnement Canada, l'École a continué de travailler à l'élaboration d'un plan de

modernisation des installations, des salles de classe et des espaces voués à la tenue d'événements afin de créer des milieux d'apprentissage assistés par la technologie et propices à la collaboration.

- Puisque 2015-2016 était le deuxième exercice de la transition entre un modèle opérationnel tarifé et un modèle principalement fondé sur les crédits, l'École a continué de surveiller de près sa situation financière. Les plans financiers ont été élaborés de manière à ce que l'harmonisation stratégique des ressources et la gestion des risques ministériels soutiennent la transition.
- De rigoureux processus d'approvisionnement ont été mis en place pour soutenir l'acquisition de biens et de services, moderniser le programme de l'École et acquérir du contenu pour GCcampus. Le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement a constaté un renforcement des pratiques de l'École par rapport à ce qu'il avait observé dans ses examens précédents.
- L'École s'est concentrée sur l'élaboration des principaux éléments de l'initiative relative à l'expérience des employés en vue d'assurer leur mieux-être et leur perfectionnement : les priorités en matière d'apprentissage ont été établies et des activités de mobilisation et des événements, offerts; un guide sur l'accueil et l'intégration des employés a été rédigé à l'intention des gestionnaires; une formation sur la santé mentale a été offerte aux employés et aux dirigeants; une campagne de sensibilisation aux problèmes de santé mentale a été lancée; deux champions ont été désignés pour la création d'un milieu de travail positif. L'École a aussi entrepris d'élaborer des lignes directrices sur les conflits d'intérêts à l'intention des employés.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les priorités organisationnelles, veuillez consulter la Lettre de mandat du ministre[iii].

Section II : Vue d'ensemble des dépenses

Dépenses réelles

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Écart (réelles moins prévues)
70 879 683	91 082 536	104 420 488	92 152 131	1 069 595

Note : Toute différence mineure est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévu 2015-2016	Réel 2015-2016	Écart (réel moins prévu) 2015-2016
580	684	104

La différence entre les dépenses prévues et le budget principal représente la partie des dépenses prévues de l'École financées par les recettes non dépensées produites au cours de l'exercice précédent, conformément au paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*.

Les autorisations totales de l'École pouvant être utilisées comprennent les crédits, les recettes de 2015-2016 tirées des cours offerts, et les recettes non dépensées produites au cours de l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2015-2016, le deuxième d'un processus de transformation de trois ans, l'École a délaissé les services d'apprentissage tarifés au profit d'un nouveau mode de financement qui repose principalement sur des crédits.

Les dépenses réelles et les ETP pour 2015-2016 ont été plus élevés que prévu, en raison des mesures d'embauche pour du personnel temporaire (employés occasionnels, en affectation ou embauchés pour une durée déterminée), lesquelles étaient nécessaires pour poursuivre la transformation de l'École.

Sommaire du rendement budgétaire

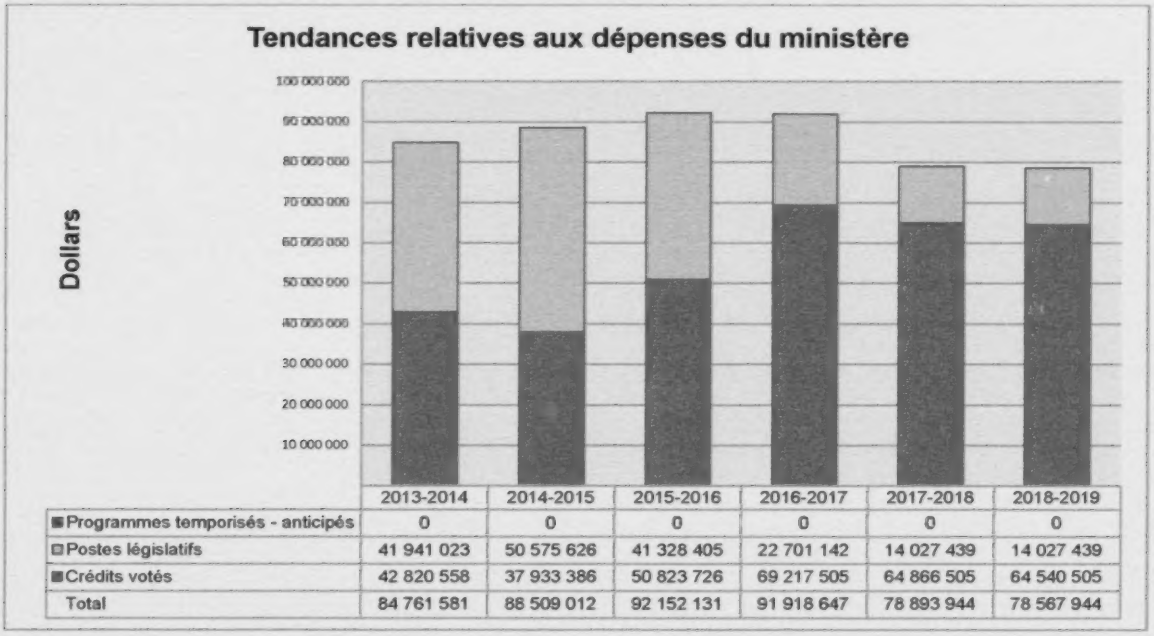
Sommaire du rendement budgétaire pour le programme et les Services internes (en dollars)

Programme et Services internes	Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Dépenses prévues 2016-2017	Dépenses prévues 2017-2018	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014
Programme 1.1 : Services d'apprentissage	51 113 769	65 975 567	68 569 151	59 281 614	69 838 099	59 000 898	61 011 969	63 650 655
Services internes	19 765 914	25 106 969	23 349 496	19 612 330	34 582 389	33 151 233	27 497 043	21 110 927
Total	70 879 683	91 082 536	91 918 647	78 893 944	104 420 488	92 152 131	88 509 012	84 761 582

Note : Toute différence mineure est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Depuis le 1er avril 2015, l'École a une nouvelle architecture d'alignement des programmes (AAP). Les trois programmes précédents – Apprentissage de base, Perfectionnement en leadership organisationnel, Innovation dans la gestion du secteur public – ont été fusionnés en un nouveau programme appelé Services d'apprentissage. Les dépenses réelles en 2014-2015 et en 2013-2014 pour les anciens programmes sont maintenant inscrites sous Services d'apprentissage.

Tendances relatives aux dépenses du ministère



	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Programmes temporisés - anticipés	0	0	0	0	0	0
Postes législatifs	41 941 023	50 575 626	41 328 405	22 701 142	14 027 439	14 027 439
Crédits votés	42 820 558	37 933 386	50 823 726	69 217 505	64 866 505	64 540 505
Total	84 761 581	88 509 012	92 152 131	91 918 647	78 893 944	78 567 944

L'École a entièrement autofinancé son initiative de transformation, dans les limites des autorisations de financement existantes. Elle n'a donc demandé aucun financement supplémentaire à l'appui de sa transformation en vue de l'adoption de son nouveau modèle opérationnel.

L'augmentation des dépenses en 2016-2017 est attribuable aux investissements nécessaires pour achever la transformation de l'École. Après l'achèvement de la transformation en 2016-2017, les dépenses prévues devraient diminuer pour atteindre un niveau opérationnel stable.

L'augmentation progressive des crédits votés correspond à la mise en œuvre d'un nouveau modèle de financement, qui passe de la production de recettes à un financement provenant principalement de crédits votés.

Dépenses par crédit voté

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des dépenses votées et législatives de l'École, veuillez consulter les *Comptes publics du Canada 2016*[iv].

Harmonisation des dépenses avec le Cadre pangouvernemental

Harmonisation des dépenses réelles pour 2015-2016 avec le Cadre pangouvernemental[v] (en dollars)

Programme	Secteur de dépenses	Résultat du gouvernement du Canada	Dépenses réelles 2015-2016
1.1 Services d'apprentissage	Affaires gouvernementales	Opérations gouvernementales bien gérées et efficientes	59 000 898

Note : Toute différence mineure est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Total des dépenses par secteur de dépenses (en dollars)

Secteur de dépenses	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles
Affaires économiques	0	0
Affaires sociales	0	0
Affaires internationales	0	0
Affaires gouvernementales	65 975 567	59 000 898

Note : Toute différence mineure est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

Les dépenses de l'École pour les ressources contractuelles ont été moins élevées que ce qui était prévu. Cette réduction a été en partie compensée par l'augmentation des dépenses en salaires pour les ressources temporaires.

États financiers et Faits saillants des états financiers

États financiers

Les principales données financières figurant dans le présent *Rapport ministériel sur le rendement* visent à dresser un portrait sommaire de la situation financière de l'École. D'autres renseignements peuvent être obtenus sur le site Web de l'École[vi].

Faits saillants des états financiers

État condensé des opérations (non audité)
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016 (en dollars)

Information financière	Résultats prévus 2015-2016	Réels 2015-2016	Réels 2014-2015	Écart (réels 2015-2016 moins prévus 2015-2016)	Écart (réels 2015-2016 moins réels 2014-2015)
Total des charges	98 917 810	103 765 610	101 017 824	4 847 800	2 747 786
Total des revenus	11 283 013	11 723 209	31 482 482	440 196	(19 759 273)
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	87 634 797	92 042 401	69 535 342	4 407 604	22 507 059

Note : Toute différence mineure est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

L'augmentation, d'une année à l'autre, du coût net des activités avant le financement du gouvernement et les transferts résulte du passage graduel du financement fondé sur la production de recettes à un modèle de financement provenant principalement de crédits votés.

État condensé de la situation financière (non audité)
Au 31 mars 2016 (en dollars)

Information financière	2015-2016	2014-2015	Écart (2015-2016 moins 2014-2015)
Total des passifs nets	18 787 819	17 732 354	1 055 465
Total des actifs financiers nets	13 251 588	10 817 149	2 434 439
Dette nette du ministère	5 536 231	6 915 205	(1 378 974)
Total des actifs non financiers	5 186 964	3 896 710	1 290 254
Situation financière nette du ministère	(349 266)	(3 018 495)	2 669 229

Note : Toute différence mineure est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

L'amélioration observée dans la situation financière nette de l'École est attribuable à l'augmentation globale de la valeur de ses actifs. L'augmentation des actifs non financiers correspond aux projets d'investissement visant à transformer l'École, notamment en matière de technologie, pour soutenir la prestation des activités d'apprentissage. L'augmentation des actifs financiers correspond principalement à la mise de côté de fonds dans le Trésor pour couvrir les passifs.

Section III : Analyse du programme et des Services internes

Programme

Services d'apprentissage

Description

Ce programme vise à offrir des services d'apprentissage à la fonction publique fédérale ainsi que de la formation normalisée afin de renforcer les connaissances, les habiletés et les compétences communes dont les fonctionnaires ont besoin pour exercer leurs responsabilités en matière d'exécution des programmes et de prestation des services à l'intention des Canadiens.

Ce programme comprend la formation et le perfectionnement à l'échelle de l'organisation, à l'appui des priorités du gouvernement. Il débouche sur une approche centralisée et commune en matière de gestion et de prestation des services d'apprentissage. Ces services s'adressent à l'ensemble des fonctionnaires fédéraux tout au long de leur carrière et concernent le fonctionnement de toutes les institutions fédérales, quel que soit leur mandat ou l'endroit où elles se trouvent.

Le Programme des services d'apprentissage comporte un programme de cours constitué de deux volets : la formation de perfectionnement de base qui vise l'édification d'une culture commune fondamentale dans l'ensemble de la fonction publique fédérale; la formation spécialisée qui s'adresse à tous les fonctionnaires travaillant dans le domaine des technologies de l'information, des ressources humaines ou des finances, de même qu'à ceux qui souhaitent acquérir des connaissances dans d'autres spécialités, notamment la gestion et le leadership.

Pour réaliser ses objectifs, ce programme s'appuie sur un programme de cours commun, conçu de manière à proposer des cours en ligne et en personne, et qui est soutenu par l'infrastructure technologique voulue pour offrir la formation à la fonction publique fédérale dans son ensemble.

Analyse du rendement du programme et leçons retenues

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Écart (réelles moins prévues) 2015-2016
51 113 769	65 975 567	69 838 099	59 000 898	(6 974 669)

Note : Toute différence mineure est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est attribuable à une réduction des dépenses en ressources contractuelles par rapport à ce qui était prévu, réduction en partie contrebalancée par une augmentation des dépenses en salaires pour les ressources temporaires consacrées à la modernisation du programme de cours de l'École et à la prestation des services d'apprentissage.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2015-2016	Réel 2015-2016	Écart 2015-2016 (réel moins prévu)
420	474	54

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Les participants sont en mesure d'appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail.	Pourcentage des participants évalués qui ont eu un changement de comportement au travail.	Pour les cours évalués, 60 % des participants	Les participants évalués sont en mesure d'appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail, dans une proportion de 79 %.
Les connaissances sont acquises grâce à la participation au Programme des services d'apprentissage de l'École.	Pourcentage des cours évalués qui ont eu pour résultat d'accroître les connaissances des participants.	100 % des cours évalués	Tous les cours évalués ont eu pour résultat d'accroître les connaissances des participants.
Les participants sont satisfaits des activités offertes dans le cadre du Programme des services d'apprentissage de l'École.	Pourcentage des participants évalués qui sont satisfaits des activités d'apprentissage.	80 % des participants évalués	Les participants évalués sont satisfaits des activités d'apprentissage, dans une proportion de 89 %.

Prestation de services d'apprentissage à l'ensemble de la fonction publique, afin de renforcer son professionnalisme et de soutenir l'excellence des services offerts aux Canadiens

Soutenir une fonction publique compétente et professionnelle, outillée pour produire des résultats et assurer l'excellence des services fournis aux Canadiens, est au cœur du mandat de l'École. Le programme de cours commun de l'École est mis en œuvre par des employés et des leaders parmi les meilleurs de la fonction publique de même que par des experts des secteurs privé et universitaire. Ensemble, ils fournissent aux fonctionnaires les connaissances et les compétences dont ils ont besoin à chaque stade de leur carrière.

Dans le cadre de son initiative de transformation et afin d'appuyer l'effort renouvelé d'amélioration des résultats et de mise en œuvre à l'échelle du gouvernement, l'École a renforcé sa surveillance du rendement et sa capacité de production de rapports dans un certain nombre de secteurs. Elle a amélioré sa surveillance de la demande et de sa capacité de production de rapports à l'échelle nationale, renforcé les fonctions de son système opérationnel et établi des points de repère et des cibles. L'École va de l'avant et demeure résolue à trouver de nouvelles façons de tirer parti des données disponibles pour mieux mesurer les progrès et les résultats. Par exemple, son cadre de mesure du rendement et de présentation de rapports sur le rendement fait actuellement l'objet d'une refonte. Il s'agit d'un instrument de contrôle interne du rendement appuyant la réalisation d'analyses instructives sur les tendances en matière de rendement et améliorant la manière dont l'École communique ses résultats, concourant ainsi à l'excellence des services offerts aux Canadiens. Le cadre facilite la mise en œuvre au sein de l'École de la nouvelle *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor.

Retour sur les résultats obtenus à l'appui des priorités organisationnelles de 2015-2016

La prochaine section fait état des résultats obtenus et des progrès réalisés dans le cadre du Programme des services d'apprentissage de l'École. Ces résultats permettent de remplir les engagements pris en faveur des priorités organisationnelles présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016*[vii] de l'École.

Le nombre indiqué entre parenthèses dans les descriptions d'événements ci-après correspond au nombre d'apprenants. Il est ainsi plus facile de s'y référer.

Perfectionnement de base : renforcer les connaissances, les aptitudes et les compétences communes requises pour faire carrière dans la fonction publique

Le perfectionnement de base met en place les fondements en vue de l'établissement, au sein de la fonction publique, d'une culture commune du haut rendement s'appuyant sur des principes d'éthique ainsi que sur des priorités et des valeurs partagées.

Le programme d'Orientation à la fonction publique (26 000 apprenants) permet aux fonctionnaires d'acquérir une compréhension de base du gouvernement et de leur contribution à l'excellence des services offerts aux Canadiens.

L'École a lancé une nouvelle « Série breffage » pour tous les employés afin de les aider à communiquer de manière claire et concise. Le programme de formation comprend également de nouveaux cours obligatoires, notamment « Fondements des valeurs et de l'éthique » et « Pour qui travaillons-nous? ».

L'École a continué de soutenir différentes organisations au moyen de son programme de cours sur la gestion du rendement (6 000 apprenants), qui est conforme à la Directive sur la gestion du rendement du Conseil du Trésor, entrée en vigueur le 1er avril 2014. Elle a aussi poursuivi la consolidation de son partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et d'autres intervenants grâce à une mobilisation accrue et à des consultations régulières concernant le contenu du programme de cours.

En 2015-2016, l'École a lancé la première phase de son programme de cours sur la transformation (9 000 apprenants), qui s'articule autour des principales composantes de la transformation ayant cours à la fonction publique : gestion de risques, de projets et du changement, processus opérationnels simplifiés et innovation dans l'offre d'excellence aux Canadiens. Le nouveau programme vise à offrir une formation sur mesure pour aborder le rôle que remplissent respectivement les employés, les gestionnaires et les cadres.

L'École offre des produits d'apprentissage linguistique en ligne, y compris des simulations d'évaluation autodirigée et des outils interactifs conçus pour aider les fonctionnaires à conserver la maîtrise de leur seconde langue officielle et ainsi faciliter la prestation de services aux Canadiens dans les deux langues officielles. En 2015-2016, l'École a donné une formation d'acquisition et de maintien des compétences linguistiques (39 000 apprenants) à l'aide de ses produits en ligne, dont sept nouveaux cours. Des modules d'apprentissage relatifs aux responsabilités et aux devoirs des employés et des gestionnaires de la fonction publique prévus par la *Loi sur les langues officielles* ont aussi été ajoutés dans tout le programme de cours de l'École. Finalement, en collaboration étroite avec Services publics et Approvisionnement Canada, l'École a lancé un processus de consultation industrie-client en vue d'établir une nouvelle stratégie d'approvisionnement basée sur les résultats et répondant aux exigences de formation linguistique de la fonction publique.

Perfectionnement spécialisé : appuyer les collectivités fonctionnelles de la fonction publique

L'École a offert de la formation spécialisée (123 000 apprenants) afin de satisfaire aux besoins d'apprentissage des collectivités fonctionnelles et d'autres fonctionnaires qui souhaitent élargir leurs connaissances.

En consultant de près les centres décisionnels et les collectivités fonctionnelles, l'École a modernisé son approche d'apprentissage et son programme de cours s'adressant à ces collectivités. Le travail à cet égard se poursuit. En 2015-2016, les cours en classe ont été restructurés et convertis en cours en ligne adaptés au rythme de l'apprenant, en vidéos ou encore en cours en salle de classe virtuelle. De nouveaux produits d'apprentissage conformes aux politiques du Conseil du Trésor ont aussi été lancés à l'intention des collectivités fonctionnelles. Par exemple, l'École offre un programme de cours sur la sécurité (35 000 apprenants) conforme à la nouvelle *Politique sur la sécurité du gouvernement* du Conseil du Trésor.

Perfectionnement en gestion : leadership axé sur les résultats

Le programme de perfectionnement en gestion de l'École aide les fonctionnaires à développer les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour réussir le passage critique vers les responsabilités de gestion. Il sert également à améliorer la compréhension qu'ont les apprenants des priorités gouvernementales, des obligations liées à un poste de gestion et de l'importance du leadership et de l'innovation.

L'École a achevé le lancement de son Programme de perfectionnement des gestionnaires, qui repose sur un plan d'apprentissage mixte en quatre phases et comportant de la formation en ligne

et en classe. Ce nouveau programme permet aux nouveaux ou futurs gestionnaires d'acquérir une solide compréhension des éléments fondamentaux de la gestion à la fonction publique, y compris en ce qui touche la délégation de pouvoirs, la gestion du rendement, le leadership ainsi que les valeurs et l'éthique. Depuis son lancement, près de 3 000 apprenants s'y sont inscrits.

Perfectionnement des cadres : diriger avec une vision

Le perfectionnement des cadres repose sur la gestion des talents et le développement des compétences en leadership nécessaires aux cadres pour diriger des initiatives de transformation avec une vision et un objectif. Le programme de cours sur le leadership et le perfectionnement des cadres (4 000 apprenants) réunit divers programmes qui reposent sur la recherche en leadership et les pratiques exemplaires en matière de formation sur la gestion provenant d'autres administrations publiques et du secteur privé. Ce programme appuie également la gestion des talents chez les futurs cadres au sein de la fonction publique. De plus, des approches d'apprentissage fondées sur l'expérience et des possibilités de mentorat ou de coaching par les pairs ont été intégrées au programme de cours.

En 2015-2016, l'École a lancé son nouveau Programme à l'intention des futurs directeurs. Le programme permet à ces derniers d'acquérir les connaissances, les compétences et les habiletés dont ils auront besoin pour exercer des fonctions de gestion et de direction au sein de la fonction publique.

L'École a également lancé le Programme à l'intention des nouveaux directeurs. Ce programme de cours est conçu pour aider les participants à mieux comprendre leur nouveau rôle, ce que l'on attend d'eux à titre de cadres dans le contexte actuel, et la façon de diriger efficacement des initiatives de transformation et d'obtenir des résultats dans un contexte de changement perpétuel. Grâce à ce programme, les apprenants ont la possibilité de renforcer les compétences en leadership et les capacités de réseautage indispensables et d'établir des relations basées sur la collaboration.

Répondre aux priorités gouvernementales nouvelles et émergentes : apprendre et travailler ensemble pour les Canadiens

L'École a continué de renforcer l'arrimage entre les apprenants, les besoins en matière d'apprentissage et les priorités gouvernementales par l'intermédiaire d'activités d'apprentissage dynamiques. Les activités offertes à toute la fonction publique donnent la possibilité aux fonctionnaires d'apprendre au contact de collègues de partout à la fonction publique, de découvrir des collectivités horizontales et de mettre en commun leurs connaissances avec celles des employés des secteurs privé et universitaire.

Développement durable au 21e siècle

La Conférence Manion de 2015 de l'École, intitulée **Développement durable au 21e siècle : Construire un monde meilleur**, a eu pour conférencière principale Helen Clark, administratrice au Programme des Nations Unies pour le développement. Plus de 700 apprenants y ont participé.

En plus de la formation en ligne à rythme libre et de sa programmation en classe, l'École a offert, tout au long de l'année, plus de 300 événements, auxquels ont participé en personne ou par webdiffusion près de 27 000 apprenants. Ces activités portaient sur des priorités comme la production de résultats, la sensibilisation aux questions autochtones et le renouvellement des relations avec les Premières Nations, l'élaboration des politiques fondée sur des données probantes la santé mentale et le bien-être en milieu de travail.

Certains des événements de 2015-2016, menés à l'appui des priorités gouvernementales, nouvelles et émergentes, sont présentés ci-dessous. La liste complète des activités se trouve sur le site Web de l'École[viii].

Promouvoir une culture axée sur les résultats et l'exécution à la fonction publique

- **Résultats attendus, promesses tenues : S'inspirer du meilleur dans le monde (600 apprenants)** : Cette activité faisait intervenir principalement Sir Michael Barber, pédagogue britannique, conseiller principal en éducation de la société Pearson et associé directeur de Delivery Associates. Sir Michael Barber fait autorité en ce qui concerne les résultats et la mise en œuvre puisqu'il a dirigé l'unité d'action publique de l'ancien premier ministre Tony Blair au sein du gouvernement britannique.

- **Utiliser les résultats d'évaluation — perspectives internationales sur les pratiques et les situations gagnantes (80 apprenants)** : Le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'École de la fonction publique du Canada et la Société canadienne d'évaluation ont tenu cette séance EvalConnex dans le cadre de l'Année internationale de l'évaluation. Cette activité portait sur la pratique et l'utilisation de l'évaluation internationale du point de vue du groupe de l'Évaluation indépendante de la Banque mondiale, ainsi que de la Direction générale de la gestion de l'information stratégique du gouvernement du Cap-Occidental de l'Afrique du Sud.

- **Qu'est-ce que l'inclusion? Comment cela améliore-t-il le leadership, le travail d'équipe, les résultats et la performance? (160 apprenants)** : Cette activité a fait intervenir un groupe d'experts, qui a dirigé une discussion sur l'inclusion et l'innovation dans les organisations de calibre international, les avantages de l'inclusion dans le milieu de travail ainsi que les meilleures pratiques.

Favoriser le respect et le bien-être en milieu de travail en mettant l'accent sur la santé mentale

- **Activité spéciale sur la santé mentale et le bien-être (900 apprenants)** : Les conférenciers principaux pour cette activité étaient Louise Bradley, présidente et directrice générale, et Ed Mantler, vice-président, Programmes et priorités, Commission de la santé mentale du Canada. Daniel Watson, ancien dirigeant principal des ressources humaines et coprésident pour le Conseil du Trésor du nouveau groupe de travail mixte sur les questions de santé mentale à la fonction publique fédérale, a prononcé le mot d'ouverture. Les participants ont pu découvrir le rôle de catalyseur que joue la Commission dans l'amélioration du système de santé mentale et l'évolution des attitudes et des comportements à l'égard de la santé mentale.

- **Journées d'apprentissage du mieux-être et de la santé mentale (700 apprenants)** : Les participants ont pu discuter des diverses influences qu'exerce la santé mentale sur le milieu de travail et comment elle peut contribuer au mieux-être en milieu de travail dans l'ensemble de la fonction publique.

Reconnaître l'importance de la santé mentale et du bien-être en milieu de travail et y veiller

En plus d'organiser des activités d'apprentissage sur la **santé mentale et le bien-être en milieu de travail** s'adressant à l'ensemble de la fonction publique, l'École a donné, tout au long de l'année, de la formation connexe à ces domaines à près de 19 000 apprenants.

- **L'étude SALVEO : un éclairage nouveau sur la santé mentale en entreprise (1 300 apprenants)** : Le conférencier Pierre Durand, professeur à l'Université de Montréal, a présenté les résultats de l'étude SALVEO sur la santé mentale dans les milieux de travail.

- **Promouvoir le bien-être par la courtoisie et l'inclusion sociale (300 apprenants)** : La conférence portait sur la santé mentale, la prévention du harcèlement et le leadership.

- **Premiers soins en santé mentale (200 apprenants) :** Cette conférence était donnée par un représentant de la Commission de la santé mentale du Canada et portait sur la façon d'aborder la santé mentale en milieu de travail et d'intervenir auprès de collègues ou de subordonnées qui montrent des signes et des symptômes des problèmes les plus courants.

Favoriser la sensibilisation ainsi qu'un appui au renouvellement des relations avec les Autochtones

- **Femmes autochtones : histoire, enjeux, autonomisation (100 apprenants)** : En partenariat avec Condition féminine Canada et Femmes autochtones du Québec, l'École a organisé cette causerie sur la réalité des femmes autochtones, leur histoire, leur autonomisation et les enjeux auxquels elles sont confrontées.

- **Embaucher un étudiant ou un diplômé autochtone (200 apprenants)** : Les conférenciers à cet événement ont présenté leurs stratégies de recrutement et expliqué les programmes qui favorisent l'embauche des étudiants et des diplômés autochtones, par l'intermédiaire du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ainsi que du recrutement postsecondaire pour les Autochtones.

- **Sensibilisation aux cultures autochtones 101 (400 apprenants)** : Les conférenciers à cette activité ont dirigé un échange visant à renforcer la sensibilisation concernant les Autochtones de la Colombie-Britannique et le respect envers eux en explorant leur histoire, leurs valeurs, leurs coutumes, leurs croyances et leur diversité.

Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques au sein du gouvernement

- **S'adapter au changement : ériger une collectivité des politiques prête pour le futur (140 apprenants)** : Les conférenciers ont présenté leur point de vue sur le domaine des politiques et les changements qui s'y opèrent. Cette activité interactive s'inscrivait dans le cadre du Projet de la collectivité des politiques, un projet pangouvernemental visant le renforcement de cette collectivité.

- **Est-il toujours possible de réaliser des reportages approfondis sur les politiques publiques canadiennes? (60 apprenants)** : Madelaine Drohan, journaliste primée récipiendaire de la Bourse des premiers ministres du Canada en 2015 et correspondante pour la revue *The Economist,* était la conférencière à cette causerie. Les thèmes abordés comprenaient les difficultés journalistiques qui doivent être surmontées lors de la réalisation de reportages approfondis sur les politiques publiques canadiennes à l'ère numérique.

- **La collaboration dans l'élaboration des politiques (160 apprenants)** : Le conférencier Gerry Salembier, sous-ministre adjoint à Diversification de l'économie de l'Ouest Canada pour la région de la Colombie-Britannique, a parlé de la collaboration dans l'élaboration des politiques. En se fondant sur son expérience, il a comparé la réalité dans les organismes centraux et dans les ministères responsables, que ce soit à Ottawa, dans les régions ou à l'étranger.

Leçons tirées

À mesure que l'École se transforme, elle met à l'essai de nouvelles approches en matière d'apprentissage. GCcampus, l'application d'apprentissage en ligne de l'École, se perfectionne en vue de devenir un outil de formation indispensable pour la fonction publique dans son ensemble. Au fur et à mesure que se succèderont les lancements de nouveau contenu et de nouvelles fonctionnalités sur GCcampus, la gestion de projets et la collaboration assureront une planification et une coordination systématiques.

Pour répondre aux priorités du gouvernement, nouvelles et émergentes, l'École restera à l'affût des nouvelles occasions de collaborer avec d'autres secteurs et de renforcer sa collaboration avec d'autres organisations fédérales. Le recours à des spécialistes des collectivités fonctionnelles du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et d'autres ministères s'est avéré un outil efficace de partenariat pour la transformation des produits et services d'apprentissage. Ces spécialistes ont pu travailler efficacement au contenu du programme de cours et animer des séances de formation.

Le développement de la capacité de l'École à offrir un apprentissage moderne grâce à des méthodes novatrices (comme la salle expérimentale et les laboratoires d'innovation) demeurera une importante initiative. De plus, le lancement d'un contenu modernisé qui répond aux exigences d'accessibilité, de droits d'auteur et de langues officielles se poursuivra au fur et à mesure que l'École renforcera sa capacité de mesurer son rendement et d'en faire rapport. Des efforts soutenus et concentrés dans ces domaines permettront d'améliorer la prestation de services d'apprentissage pangouvernementaux. Ils permettront en outre à l'organisation de démontrer de quelle manière ses services d'apprentissage appuient une fonction publique professionnelle dotée des compétences et des connaissances nécessaires pour atteindre l'excellence dans la prestation de services aux Canadiens.

Services internes

Description

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui visent l'ensemble d'une organisation et non les activités et les ressources qui s'appliquent à un programme particulier. Les groupes d'activités sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services de communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services de technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel et services de gestion des acquisitions.

Analyse du rendement du programme et leçons retenues

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2015-2016	Dépenses prévues 2015-2016	Autorisations totales pouvant être utilisées 2015-2016	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2015-2016	Écart (réelles moins prévues) 2015-2016
19 765 914	25 106 969	34 582 389	33 151 233	8 044 264

Notes : Toute différence est attribuable à l'arrondissement des chiffres.

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique par les investissements qui étaient nécessaires à la transformation de l'École, lesquels visaient notamment l'amélioration des installations, des salles de classe et des applications relatives à l'information organisationnelle, ainsi que le recours à des services de soutien en informatique. L'École a aussi créé la Division des valeurs et de l'éthique et du mieux-être en milieu de travail, qui est chargée de fournir un soutien en matière de mieux-être et de santé mentale aux employés.

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2015-2016	Réel 2015-2016	Écart 2015-2016 (réel moins prévu)
160	210	50

La transformation de l'École repose sur sa capacité de fournir des produits et services d'apprentissage modernisés et assistés par les moyens technologiques, ainsi que sur un fonctionnement et des processus opérationnels simples et efficaces. Les employés doivent être pleinement mobilisés et posséder les compétences requises pour pouvoir soutenir de manière optimale l'approche pangouvernementale en matière d'apprentissage, laquelle se matérialisera par de meilleurs services et de meilleurs résultats pour les Canadiens.

La prochaine section présente les points saillants des résultats et des progrès accomplis à l'appui des engagements de l'École tels qu'ils sont décrits dans le *Rapport les plans et les priorités 2015-2016*.

Appuyer l'excellence du service

L'École a élaboré une stratégie de gestion des services et établi une fonction connexe à l'appui de la Politique sur les services du Conseil du Trésor. Elle continue par ailleurs de multiplier les efforts dans ce domaine alors que l'organisation intègre la nouvelle fonction dans son nouveau modèle opérationnel, laquelle comprend un volet *relations avec la clientèle* visant à renforcer les liens avec les organisations clientes.

Promouvoir la participation des employés et le bien-être au travail

- **Initiative sur l'expérience des employés :** Ce projet vise la mobilisation et le perfectionnement des employés, du début à la fin de leur cycle d'emploi à l'École. Les éléments comprennent l'accueil des employés, les valeurs et l'éthique, la gestion du rendement et les entrevues de fin d'emploi. L'École offre aussi aux employés des séances d'orientation et d'information sur la gestion du rendement.

- **Bureau des valeurs et de l'éthique et du mieux-être en milieu de travail :** Nouvellement créé, le Bureau a mené une campagne à l'automne 2015, intitulée « Place au bien-être », qui a fait la promotion du mieux-être, de la santé mentale et de la prévention du harcèlement à l'École dans le but de créer un milieu favorable aux discussions ouvertes. Les initiatives comprenaient des séances de formation, des ateliers, et des forums de discussion s'adressant aux employés de l'École.

- **Enquête *Protégeons la santé mentale au travail* :** Le Bureau a également poursuivi ses consultations auprès des employés, surveillé leur mobilisation et alimenté les plans d'action de la direction concernant un milieu de travail sain et productif à l'aide de l'Enquête de *Protégeons la santé mentale au travail*.

Appliquer les nouvelles technologies

- **Prestation des services d'apprentissage :** Au cours de l'exercice, l'École a continué de collaborer étroitement avec Services partagés Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en vue de poursuivre la modernisation de ses modes de prestation des services d'apprentissage. L'École continue de mettre les technologies à profit, d'une part, pour faire de GCcampus une application d'apprentissage en ligne des plus performantes, et, d'autre part, pour diffuser les activités d'apprentissage en direct sur le Web au bénéfice des apprenants de partout au pays. Outre des consultations continues sur les activités et la gestion du risque, l'École a établi un modèle de gouvernance qui assure une surveillance étroite des progrès réalisés dans les projets en technologie de l'information (TI) et permet

la gestion des questions touchant l'infrastructure afin d'appuyer efficacement la transformation de l'École.

- **Milieux d'apprentissage :** L'École a travaillé étroitement avec Services partagés Canada ainsi que Services publics et Approvisionnement Canada à l'élaboration d'un plan pour la modernisation de ses salles de classe et la mise en place de milieux d'apprentissage fondés sur la technologie et la collaboration.

Renforcer la mesure du rendement et les rapports

- **Capacité de production de rapports :** La surveillance à l'échelle nationale de la demande et de la capacité a été améliorée; les fonctions des systèmes opérationnels ont été renforcées; des points de référence et des cibles ont été établis pour accroître la capacité de l'École à transmettre l'information aux organisations fédérales. L'École continuera à chercher des moyens de renforcer sa capacité de production de rapports afin de satisfaire les clients, de formuler sa valeur et d'alimenter les plans d'apprentissage ministériels associés à la gestion du rendement et des talents.

- **Gestion de l'information :** L'École a élaboré et mis en œuvre une stratégie et un plan d'action pour la gestion de l'information qui établissent une culture de la gestion de l'information reconnaissant l'importance d'évaluer l'information, de la gérer à l'échelle de l'entreprise et de la traiter comme une ressource stratégique.

Appliquer les pratiques et processus administratifs simplifiés

L'École a continué d'améliorer ses processus opérationnels afin de soutenir le fonctionnement interne. Elle a aussi élaboré des outils communs pour renforcer l'intégrité des données et la capacité de produire des rapports.

Appuyer la transformation organisationnelle

- **Processus d'approvisionnement :** De rigoureux processus d'approvisionnement ont été mis en place pour soutenir l'acquisition de biens et de services, moderniser le programme de cours de l'École et acquérir du contenu pour GCcampus.

- **Planification financière :** L'École a élaboré des plans financiers permettant d'harmoniser les ressources de façon stratégique et de gérer les risques pour l'organisation, de manière à soutenir le nouveau modèle opérationnel.

- **Espaces de travail modernisés :** En fonction de sa capacité de payer, l'École a petit à petit modernisé et regroupé ses bureaux au pays en vue d'accroître l'efficience, d'améliorer la collaboration et de promouvoir un lieu de travail plus dynamique, plus ouvert et mieux réseauté.

- **Renouvellement des espaces consacrés à l'apprentissage :** L'École a investi dans des mises à niveau techniques pour ses espaces voués aux événements afin de pouvoir joindre un plus grand nombre de fonctionnaires. Ces améliorations ont été autofinancées.

Leçons tirées

L'École est consciente de la nécessité d'améliorer la gestion des talents à l'interne pour les employés non cadres. À cette fin, elle prendra, au cours de la prochaine année, des mesures pour aider, d'un côté, les gestionnaires à mieux comprendre le rôle de la gestion des talents comme partie intégrante de la gestion du rendement, et, de l'autre côté, les employés à maximiser leur potentiel.

L'École reconnaît aussi que son *Code de valeurs et d'éthique* en vigueur doit être plus détaillé en ce qui concerne les conflits d'intérêts pour les employés. Le Bureau des valeurs et de l'éthique et du mieux-être en milieu de travail a donc entrepris l'élaboration de lignes directrices sur les conflits d'intérêts qui répondent à la situation particulière de son effectif composé d'enseignants, de coachs et de formateurs.

En ce qui concerne la santé mentale et le bien-être, il s'agit d'une priorité pour la fonction publique dans son ensemble, laquelle requiert une attention constante au sein de l'École. À ce chapitre, celle-ci collabore avec ses employés et les syndicats afin de concevoir une stratégie sur la santé mentale pour son organisation, qui sera conforme à la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail ainsi qu'aux travaux du groupe de travail mixte sur la santé mentale en milieu de travail, y compris au *Rapport du comité technique au comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail – Avril 2016*.

La gestion de l'information restera une priorité pour l'École alors qu'elle entreprendra la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de l'information et qu'elle élaborera son plan de mise en œuvre de l'initiative de gouvernement ouvert. L'École reconnaît également la nécessité de normaliser les systèmes, structures, processus et procédures de gestion de l'information et de s'appuyer sur sa mise en œuvre de GCDOCS (un outil de gestion de contenu conçu pour l'ensemble de l'administration fédérale) afin d'améliorer l'accès à l'information et les échanges d'information.

La gestion des données figurera aussi parmi les principales priorités de l'École alors qu'elle apportera des améliorations à ses processus de mesure du rendement et de production de rapports. La reddition de comptes sur les résultats produits à l'intention des Canadiens se verra ainsi renforcée. De plus, les ministères pourront avoir accès à de l'information plus exacte sur les taux d'inscription aux cours, et ce, à l'échelle de la fonction publique.

La mobilisation proactive des clients demeurera au centre des efforts de l'École pour implanter une solide culture de l'apprentissage dans toute la fonction publique.

Section IV : Renseignements supplémentaires

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires ci-dessous sont disponibles dans le site Web de l'École[ix].

- Audits et évaluations internes
- Frais d'utilisation, redevances réglementaires et frais externes
- Stratégie ministérielle de développement durable

Dépenses fiscales fédérales

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie annuellement des estimations et des projections du coût de ces mesures dans une publication intitulée *Rapport sur les dépenses fiscales fédérales*[x]. Ce rapport donne aussi des renseignements généraux détaillés sur les dépenses fiscales, y compris les descriptions, les objectifs, les renseignements historiques et les renvois aux programmes des dépenses fédéraux connexes. Les mesures fiscales présentées dans ladite publication relèvent de la seule responsabilité du ministre des Finances.

Coordonnées de l'organisation

École de la fonction publique du Canada
373, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1N 6Z2
Canada

Téléphone : 1-866-703-9598
Télécopieur : 1-866-944-0454
Courriel : info@csps-efpc.gc.ca
Site Web : www.monecole-myschool.gc.ca

Annexe : Définitions

architecture d'alignement des programmes (*Program Alignment Architecture*) : Répertoire structuré des programmes des organisations qui illustre les liens hiérarchiques entre les programmes et les résultats stratégiques auxquels les programmes contribuent.

cadre pangouvernemental (*whole-of-government framework*) : Schéma représentant la contribution financière des organisations fédérales qui dépendent de crédits parlementaires en harmonisant leurs programmes avec un ensemble de 16 secteurs de résultats pangouvernementaux de haut niveau regroupés sous 4 secteurs de dépenses.

cible (target) : Niveau mesurable du rendement ou du succès qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.

crédit (*appropriation*) : Autorisation donnée par le Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor.

dépenses budgétaires (*budgetary expenditures*) : Les dépenses budgétaires comprennent les dépenses de fonctionnement et en capital; les paiements de transfert à d'autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; les paiements à des sociétés d'État.

dépenses législatives (*statutory expenditures*) : Dépenses qui ont été approuvées par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi, autre qu'une loi de crédits. La loi établit l'objet des dépenses et les dispositions en vertu desquelles elles peuvent être engagées.

dépenses non budgétaires (*non-budgetary expenditures*) : Dépenses engagées et encaissements liés aux emprunts, aux investissements et aux avances qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

dépenses prévues (*planned spending*) : En ce qui a trait aux rapports sur les plans et les priorités (RPP) et aux rapports ministériels sur le rendement (RMR), les dépenses prévues s'entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1er février. Elles peuvent donc comprendre des montants qui s'ajoutent aux dépenses prévues indiquées dans le budget principal des dépenses.

Un ministère est censé être au courant des autorisations qu'il a demandées et obtenues. La définition des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son RPP et son RMR.

dépenses votées (*voted expenditures*) : Dépense approuvée annuellement par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi de crédits. Le libellé d'un crédit constitue les dispositions qui régissent l'engagement de ces dépenses.

équivalent temps plein (*full-time equivalent*) : Mesure utilisée pour déterminer dans quelle mesure un employé représente une année-personne complète dans le budget ministériel. L'équivalent temps plein est calculé en fonction du coefficient des heures de travail assignées et des heures normales de travail. Les heures normales de travail sont établies dans les conventions collectives.

indicateur de rendement (*performance indicator*) : Moyen quantitatif ou qualitatif de mesurer un résultat ou un extrant, dans l'intention d'évaluer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative.

plan (*plan*) : Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation centrale entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.

priorités (*priorities*) : Plans ou projets qu'une organisation a choisi de cibler et dont elle rendra compte au cours de la période de planification. Il s'agit de ce qui importe le plus ou qui doit être fait en premier pour appuyer la réalisation du ou des résultats stratégiques souhaités.

production de rapports sur le rendement (*performance reporting*) : Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur des éléments probants. La production de rapports sur le rendement contribue à la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

programme (*program*) : Ensemble de ressources et d'activités liées qui est géré dans le but de répondre à plusieurs besoins particuliers afin d'atteindre les résultats prévus, et qui est considéré comme une unité budgétaire.

programme temporisé (*sunset program*) : Programme ayant une durée fixe et dont le financement et l'autorisation politique ne sont pas permanents. Ce programme est aussi appelé programme à durée temporaire ou programme à élimination graduelle. Lorsqu'un tel programme arrive à échéance, une décision doit être prise quant à son maintien. Dans le cas d'un renouvellement, la décision précise la portée, le niveau de financement et la durée.

rapport ministériel sur le rendement (*Departmental Performance Report*) : Rapport traitant des réalisations concrètes d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires au regard des

plans, des priorités et des résultats attendus exposés dans le rapport sur les plans et les priorités correspondant. Ce rapport est déposé au Parlement à l'automne.

rapport sur les plans et les priorités (*Report on Plans and Priorities*) : Rapport fournissant des renseignements au sujet des plans et du rendement prévu sur trois ans d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires. Ces rapports sont déposés au Parlement au printemps.

rendement (*performance*) : Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats se comparent aux résultats prévus par l'organisation et mesure dans laquelle les leçons retenues ont été cernées.

résultat (*result*) : Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne relèvent pas d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique, mais ils s'inscrivent dans la sphère d'influence de l'organisation.

résultat stratégique (*Strategic Outcome*) : Avantage durable et à long terme pour les Canadiens qui est rattaché au mandat, à la vision et aux fonctions de base d'une organisation.

résultats du gouvernement du Canada (*Government of Canada outcomes*) : Ensemble de 16 objectifs généraux définis pour l'ensemble du gouvernement, regroupés dans 4 secteurs de dépenses du Cadre pangouvernemental : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales.

structure de la gestion, des ressources et des résultats (*Management, Resources and Results Structure*) : Cadre exhaustif comprenant l'inventaire des programmes, des ressources, des résultats, des indicateurs de rendement et de l'information de gouvernance d'une organisation. Les programmes et les résultats sont présentés d'après le lien hiérarchique qui les unit, et les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La structure de la gestion, des ressources et des résultats découle de l'architecture d'alignement des programmes.

Notes de fin de document

i *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-10.13/

ii *Loi modernisant le régime de l'emploi et des relations de travail dans la fonction publique*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.4/

iii **Lettre de mandat du ministre**, http://pm.gc.ca/fra/lettre-de-mandat-du-president-du-conseil-du-tresor-du-canada

iv *Comptes publics du Canada 2016*, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html

v **Cadre pangouvernemental**, http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/finances/rgs-erdg/wgf-ipp-fra.asp

vi **États financiers, École de la fonction publique du Canada**, http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/fs2015-16-fra.aspx

vii *Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016*, **École de la fonction publique du Canada** http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/reportonplansandpriorities2015-2016/index-fra.aspx

viii **École de la fonction publique du Canada**, http://www.csps-efpc.gc.ca/index-fra.aspx

ix **Tableaux de renseignements supplémentaires, École de la fonction publique du Canada**, http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/departmentalperformancereport2015-2016/index-fra.aspx#sit

x *Rapport sur les dépenses fiscales*, http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp